

# The Manager Review

## Jurnal Ilmiah Manajemen

*Analisis Pembentuk Kinerja Pegawai Biro Organisasi Dan Tatalaksana Dan Biro Sumber Daya Alam Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu*

Zurleli  
Effed Darta Hadi  
Praningrum

*Analisis Kinerja Karyawan Studi Deskriptif pada PT Asuransi Jasaraharja Putera Cabang Bengkulu*

Bayu Ansofa  
Slamet Widodo  
Trisna Murni

*Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Unit PT. BRI Tbk (Persero) Cabang Bengkulu*

Jian Nafyantoni  
Fahrudin JS Pareke  
Nasution

*Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Nasabah Kredit Mikro Pada Bank PT. BTPN Argamakmur*

Ferry Albizar  
Effed Darta Hadi  
Sularsih Anggarawati

*Analisis Kompetensi Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bengkulu*

Meilaty Finthariasari  
Slamet Widodo  
Muhartini Salim

*Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Anggota Polres Rejang Lebong*

Hardidinata Hermansyah  
Witman Rasyid  
Sugeng Susetyo

*Analisis Kinerja Pelayanan Kartu Jaminan Kesehatan Kota (Jamkeskot) Pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kota Bengkulu*

Yeyen Visiesha  
Witman Rasyid  
Sugeng Susetyo

*Analisis Deskriptif Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara*

Astianti  
Kamaludin  
Nasution

*Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang*

Boby Anova Utama  
Syaiful Anwar  
Nasution

*Analisis Prilaku Kepemimpinan Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Staf Pada Bagian Administrasi Keuangan Seketariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara*

Nurhayati  
Kamaludin  
Sri Warsoono





# **The Manager Review**

## **Jurnal Ilmiah Manajemen**

Penanggung-jawab : Prof. Lizar Alfansi, SE., MBA., Ph.D.

Ketua Dewan Redaksi : Dr. Slamet Widodo, MS

Sekretaris Dewan Redaksi : Sugeng Susetyo, S.E., M.Si

### **Dewan Redaksi:**

1. Prof. Dr. Firmansyah
2. Prof. Dr. Darwin Sitompul
3. Prof. Dr. Yasri
4. Prof. Dr. Kamaludin, S.E., M.M.
5. Dr. Ridwan Nurazi, SE., M.Sc., Ak.
6. Dr. Fahrudin Js Pareke, S.E., M.Si.
7. Dr. Effed Dartta Hadi, S.E., M.B.A.
8. Dr. Willy Abdillah, S.E., M.Sc

### **Staf Pelaksana:**

1. Berto Usman, S.E., M.Sc.
2. Karona Cahya Susena, S.E., M.M.

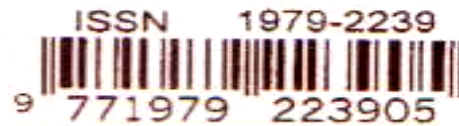
**SEMUA TULISAN YANG ADA DALAM JURNAL PENELITIAN BUKAN MERUPAKAN  
CERMINAN SIKAP DAN ATAU PENDAPAT DEWAN REDAKSI  
TANGGUNGJAWAB TERHADAP ISI DAN ATAU AKIBAT DARI TULISAN TETAP  
TERLETAK PADA PENULIS**

### **Alamat Redaksi**

**Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu  
Jl. W.R Supratman, Kandang Limun Bengkulu  
Telpon 0736-21170**

# **The Manager Review**

**Jurnal Ilmiah Manajemen**



**Volume 14, Nomor 3, April 2013**

## **DAFTAR ISI**

- Analisis Pembentuk Kinerja Pegawai Biro Organisasi Dan Tatalaksana Dan Biro Sumber Daya Alam Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu* 143 - 157  
**Zurleli**  
**Effed Dartu Hadi**  
**Praningrum**
- Analisis Kinerja Karyawan Studi Deskriptif pada PT Asuransi Jasaraharja Putera Cabang Bengkulu* 158 - 167  
**Bayu Ansofa**  
**Slamet Widodo**  
**Trisna Murni**
- Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Unit PT. BRI Tbk (Persero) Cabang Bengkulu* 168 - 180  
**Jian Nafyantoni**  
**Fahrudin JS Pareke**  
**Nasution**
- Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Nasabah Kredit Mikro Pada Bank PT. BTPN Argamakmur* 181 - 187  
**Ferry Albizar**  
**Effed Dartu Hadi**  
**Sularsih Anggarawati**
- Analisis Kompetensi Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bengkulu* 188 - 196  
**Meilaty Finthariasari**  
**Slamet Widodo**  
**Muhartini Salim**
- Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Anggota Polres Lebong* 197 - 210  
**Hardidinata Hermansyah**  
**Witman Rasyid**  
**Sugeng Susetyo**
- Analisis Kinerja Pelayanan Kartu Jaminan Kesehatan Kota (Jamkeskot) Pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kota Bengkulu* 211 - 216  
**Yeyen Visiesha**  
**Witman Rasyid**  
**Sugeng Susetyo**

*Analisis Deskriptif Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara* 217 - 226

***Astianti***

***Kamaludin***

***Nasution***

*Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang* 227 - 237

***Boby Anova Utama***

***Syaiful Anwar***

***Nasution***

*Analisis Prilaku Kepemimpinan Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Staf Pada Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara* 238 - 248

***Nurhayati***

***Kamaludin***

***Sri warsoono***

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR UNIT PT. BRI Tbk (PERSERO) CABANG BENGKULU**

**Oleh:**

**Jian Nafyantoni, Fahrudin JS Pareke, Nasution**

*Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen*

*Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu*

*Jalan W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A*

### **ABSTRACT**

The study aims to the effect of organizational culture and job satisfaction on employee performance. The research is conducted at PT BRI persero cabang Bengkulu. Data obtained by using quistionnaire and in depth interview on 54 respondents. The analysis techniques used are descriptive analysis, in depth interviews and multiple regression analysis. Based on the descriptive analysis, the results showed that employees who work in PT BRI persero cabang Bengkulu had an average value of organizational culture as 4,11 (3.41 to 4.20 = Good). Then the average value of job satisfaction is 4.24 (4.21 to 5.00 = Very Good). Meanwhile, the average value of the employee's performance is 4.22 (4.21 to 5.00 = Very Good). Furthermore, based on the results of multiple regression analysis, the result showed that organizational culture and job satisfaction had positive effect on employees performance. This result is supported by the regression output  $Y = 0.383 X_1 + 0.437 X_2$ . Thus, it can be concluded that the hypotheses are supported. These results reveal that organizational culture and job satisfaction had positive effect on employees performance of PT BRI persero cabang Bengkulu.

**Keywords:** Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance.

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang Masalah**

Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untukmenunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan.Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumberdaya manusia secara optimal.

Saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah baikdilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yangdimilikinya.Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakansumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimalsehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Produktivitas kerja merupakan tuntutan utama bagi perusahaan agar kelangsungan hidup atau operasionalnya dapat terjamin. Produktivitas suatu badan usaha dapat memberikan kontribusi kepadapemerintah daerah maupun pusat, artinya dari produktivitas regional maupun nasional, dapat menunjang perekonomian baik secara makromaupun mikro. Disamping itu peranan manajemen sangat penting dalammenciptakan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Melalui

SDM yang efektif mengharuskan manajer atau pimpinan untuk menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan organisasinya agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

Banyak hal yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, untuk itu perusahaan harus berusaha menjamin agar faktor-faktor yang berkaitan dengan produktivitas tenaga kerja dapat dipenuhi secara maksimal. Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna.

Sehubungan dengan hal tersebut, agar karyawan selalu konsisten dengan kepuasannya maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Pencapaian tujuan organisasi dan penyelenggaraan manajemen organisasi akan menjadi efektif dan efisien apabila pemimpin mampu memahami secara benar motivasi individu-individu sebagai bagian dari organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah nilai-nilai atau keyakinan-keyakinan yang disepakati secara bersama dalam upaya menyelesaikan segala macam hal yang terjadi dalam organisasi. Budaya organisasi dapat digunakan untuk memberikan pandangan yang sama bagi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, membentuk suatu budaya dalam perusahaan atau organisasi, yang jika mampu dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh karyawan akan menjadi pedoman dalam pencapaian kinerja yang baik. Budaya organisasi ibarat aturan main yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi agar terjadi persamaan langkah dalam bekerja.

Budaya organisasi ini akan benar-benar berfungsi sebagai kelangsungan hidup organisasi apabila dianut dan dilaksanakan secara bersama oleh pimpinan dan anggota organisasi dengan ikhlas dan sepenuh hati, sebaliknya akan menjadi lemah kalau anggota organisasi tersebut melaksanakan karena rasa takut, tertekan, dan terpaksa, oleh sebab itu penting bagi pimpinan organisasi untuk menciptakan dan menumbuhkan budaya organisasi.

Dengan hal demikian sesuai dengan hasil observasi penulis di unit-unit serta mendapatkan informasi dari rekan-rekan kerja yang berada di unit lain, maka budaya organisasi setiap unit pun tidak sama. Kadang kala budaya organisasi tergantung dengan pimpinan unit masing-masing. Begitupun dengan kepuasan kerja antara karyawan juga tidak sama. Berkaitan dengan fenomena yang ditemukan di BRI Cabang Bengkulu serta bukti empiris dari hasil penelitian terdahulu maka latar belakang dilaksanakan penelitian ini, yaitu untuk menganalisis bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. BRI (Persero) Tbk di Kantor Unit Cabang Bengkulu.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Budaya Organisasi**

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Robbins (2006) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Tampubolon (2003) menyimpulkan budaya organisasi adalah merupakan kesepakatan perilaku karyawan di dalam organisasi yang digambarkan dengan selalu berusaha

menciptakan efisiensi, bebas dari kesalahan, perhatian terfokus kepada hasil dan kepentingan karyawan, kreatif dan akurat menjalankan tugas.

Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2006) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah persamaan persepsi yang dipegang oleh anggota organisasi dalam memberikan arti penting karena masing-masing anggota mempunyai latar belakang dan level yang berbeda. Nilai budaya suatu atribut individual dan juga kolektif, sedangkan budaya lebih merujuk pada suatu kolektifitas. Klukhon (dalam Ma'mun dan Dewabrata, 1995) mengemukakan bahwa nilai adalah suatu konsepsi yang jelas, tersurat dan tersirat, dari seseorang atau kelompok tertentu mengenai apa yang seharusnya diinginkan yang mempengaruhi pilihan sarana dan tujuan tindakan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Rokeach (dalam Ma'mun dan Dewabrata, 1995) mengemukakan bahwa nilai adalah keyakinan abadi dari cara bertindak yang khas atau tujuan eksistensi secara pribadi atau sosial lebih diinginkan dibandingkan cara bertindak atau tujuan hidup yang bertentangan atau berlainan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima (Robbins, 2006).

Sedangkan Umar (2004) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Koesmono (2005) menjelaskan kepuasan adalah suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya.

Menurut Gibson (2001) Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya setelah mengetahui perbandingan apa yang diinginkan dari pekerjaan dan apa yang mereka peroleh. Robbins (2001) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal, hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesmant*) seorang pegawai terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer atau pengusaha, jadi kinerja merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang didalamnya (Soedjono, 2005).

Menurut As'ad (2003) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Pengukuran kinerja dapat juga berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu, seperti komunikasi.

Sesuatu yang dicapai prestasi atau kemampuan kerja untuk meningkatkan suatu pekerjaan seseorang pegawai harus mempunyai prestasi yang baik dan kemampuan kerja agar hasil yang didapat optimal dan sesuai dengan diharapkan. Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada orang tersebut berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesanggupan serta waktu. Kinerja dapat dinilai dengan kemampuan yang dicapai seorang bawahan dalam melaksanakan pekerjaan selama mengerjakan tugas-tugas yang diberikan (Wahjosomidjo, 1993).

### **Penelitian Terdahulu**

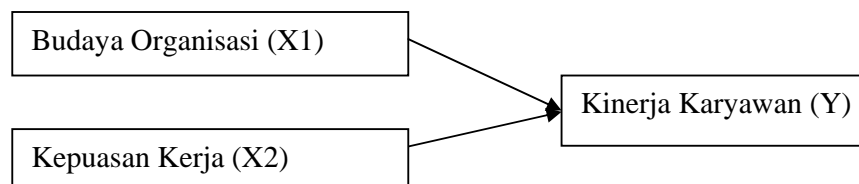
Penelitian tentang Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Unit PT.BRI (PERSERO)Tbk, Cabang Bengkulu belum ada yang meneliti. Akan tetapi, ada beberapa penelitian serupa yang dilakukan antara lain:

1. Sri Ekowati (2010), melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai dinas koperasi, usaha kecil menengah perindustrian dan perdagangan provinsi Bengkulu. Yang berbeda adalah pengaruh secara simultan dan parsial antar budaya organisasi (individualisme, senjang sosial, menghindari ketidak pastian, dan maskulinitas) terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai koperasi usaha kecil menengah, perindustrian, dan perdagangan provinsi Bengkulu.
2. Anggit Sutarjo (2008), Melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, sistem kompensasi, promosi jabatan, dan profesionalisme terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BRI(Persero)Tbk Cabang Klaten. Yang berbeda adalah pengaruh secara parsial dan simultan yang signifikan antara budaya organisasi, sistem kompensasi, promosi jabatan dan profesionalisme terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BRI(Persero),Tbk Cabang Klaten, kemudian variabel kompensasi paling dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BRI (Persero)Tbk Cabang Klaten.

### **Kerangka Analisis**

Kerangka analisis menurut Sekaran (2003) yaitu merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Berdasarkan landasan teori diatas, maka kerangka analisis dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :

**Gambar 1**  
**Kerangka Analisis**



### **Hipotesis**

1. Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Unit PT. BRI (Persero),Tbk. Cabang Bengkulu.
2. Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Unit PT. BRI (Persero),Tbk. Cabang Bengkulu.



## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan penelitian dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan dan menggambarkan suatu fenomena yang terjadi di lapangan. Sedangkan penelitian kuantitatif adalah penelitian yang berusaha menjelaskan dan menggambarkan fenomena yang terjadi dengan perhitungan angka-angka dengan pengujian hipotesis (Singarimbun, 1995).

### Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

1. Budaya Organisasi: Budaya Organisasi adalah suatu sistem nilai yang diyakini dan dipraktikkan oleh anggota karyawan di kantor unit PT.BRI(Persero)TbkCabang Bengkulu sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.
2. Kepuasan Kerja:Kepuasan kerja adalah sikap individu anggota karyawan di kantor unit PT.BRI(Persero)TbkCabang Bengkulu terhadap pekerjaan, sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima.
3. Kinerja Karyawan: Kinerja karyawan adalah capaian hasil kerja yang dicapai oleh anggota karyawan di kantor unit PT.BRI(Persero)TbkCabang Bengkulu secara keseluruhan dalam periode tertentu dan dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja dan pencapaian tersebut sesuai dengan prosedur yang ada.

### Metode Pengumpulan Data

1. Daftar pertanyaan, yang sering disebutkan secara umum dengan nama kuesioner. Pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner, atau daftar pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner, atau daftar pertanyaan tersebut cukup terperinci dan lengkap.
2. Teknik wawancara (interview) yaitu melakukan tanya jawab antara peneliti dengan narasumber yang dianggap layak atau relevan dalam penelitian ini.

### Metode Pengambilan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 2002). Pada penelitian ini jumlah populasi adalah 108 orang, dan responden yang diambil sampel sebanyak 54 orang dengan metode sampel acak secara proporsional berdasarkan strata dengan membagi unit-unit analisis populasi ke dalam jenjang jabatan dan diambil sebanyak 50% dari jumlah populasi masing-masing jenjang jabatan. Selanjutnya dalam menanggapi pertanyaan-pertanyaan kuesioner, maka digunakan pengukuran skala Likert yaitu suatu cara yang sistematis untuk memberikan skor pada indeks skor pada indeks (Singarimbun dan Efendi, 2002). Skor jawaban mempunyai 1-5 tingkatan yaitu, sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

### Metode Analisis

1. **Metode Analisis Deskriptif:** Metode analisis deskriptif yaitu metode analisis berupa uraian-uraian yang tidak menggunakan tabel-tabel. Metode analisis deskriptif akan menganalisis distribusi frekuensi, dan rata-rata (mean).
2. **Analisis Regresi:** Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dengan model regresi linear berganda yang diolah dengan program SPSS. *Independent variable* (variabel bebas) adalah budaya organisasi dan kepuasan kerja, sedangkan *Dependent variabel* (variabel tak bebas) adalah kinerja. Dengan demikian, model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

- a. Regresi linear berganda, digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ), dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) dengan rumus :  
$$Y = b_1X_1 + b_2X_2$$
  
 $b_1$  = Koefisien Variabel  $X_1$   
 $b_2$  = Koefisien Variabel  $X_2$   
 $X_1$  = Variabel pengaruh budaya organisasi  
 $X_2$  = Variabel pengaruh kepuasan kerja  
 $Y$  = Variabel terpengaruh kinerja
- b. Uji hipotesis adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ), dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) baik secara bersama-sama (simultan) maupun parsial. Untuk menguji pengaruh secara bersama-sama budaya organisasi ( $X_1$ ), dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) digunakan uji F. Untuk menguji hipotesis apakah budaya organisasi ( $X_1$ ), dan kepuasan ( $X_2$ ) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja ( $Y$ ), digunakan uji t (t-test). Uji hipotesis (uji F dan uji t) pada penelitian ini dianalisis dengan menggunakan program SPSS.
- c. Untuk mengukur pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ), dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) digunakan hasil analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ). Hasil analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) dianalisis dengan menggunakan program SPSS.

### Uji Validitas

Untuk menguji apakah instrumen yang diperoleh dalam penelitian ini sah atau handal, maka perlu dilakukan pengujian validitas. Uji validitas dilakukan dengan menghitung atau membandingkan korelasi antar skor dengan skor total. Nilai validitas dapat diterima jika koefisien ( $r$ ) >  $r$  tabel. Nilai  $r$  tabel yang digunakan berdasarkan tingkat keyakinan dengan alpha sebesar 0,05 adalah sebagai berikut :

- Item pernyataan instrumen dikatakan valid jika  $r$  hitung  $\geq$  dari  $r$  tabel.
- Item pernyataan instrumen dikatakan tidak valid jika  $r$  hitung < dari  $r$  tabel

### Uji Reliabilitas

Uji realibilitas untuk mengetahui keandalan atau sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran beberapa kali terhadap gejala yang sama. Tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan oleh suatu angka koefisien reabilitas. Uji reliabilitas dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbach's* tidak boleh kurang dari 0,5 (Maholtra, 2003).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Tanggapan Responden Terhadap Kuisisioner Penelitian

Dalam penelitian ini, responden diminta untuk memberikan jawaban mengenai beberapa indikator pernyataan mengenai budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. BRI(Persero)Tbk di kantor Unit Cabang. Skala penilaian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Skala Likert* 1-5. Skala tersebut menunjukkan tanggapan responden mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Dari hasil respon responden, selanjutnya dicari rata-rata dari setiap jawaban responden. Untuk memudahkan penelitian atas nilai respon rata-rata tersebut, maka dibuat interval kelas pada respon responden disetiap pernyataan. Dalam penelitian ini, sesuai jumlah skala yang digunakan maka banyaknya kelas interval adalah 5 (lima) kelas. Mengacu kepada Sudjana (2002), rumus yang digunakan untuk menentukan interval kelas tersebut adalah:

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak kelas interval}}$$

Di mana:

$$\text{Rentang} = \text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}$$

Berdasarkan rumus di atas maka panjang kelas interval adalah:  $(5-1/5) = 0.8$ . Dengan demikian, interval kelas dari tanggapan responden terhadap instrumen penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Range Interval Analisis Deskriptif**

Range interval	Keterangan
1,00 - 1,80	Sangat tidak baik
1,81 - 2,60	Tidak baik
2,61 - 3,40	Cukup baik
3,41 - 4,20	Baik
4,21 - 5,00	Sangat baik

Sumber: Sudjana, 2002.

### Tanggapan Karyawan Terhadap Kuisisioner Penelitian

Tanggapan karyawan yang menjadi responden penelitian diperlukan untuk melihat sejauh apa deskripsi mengenai persepsi karyawan terhadap variabel penelitian yang digunakan, yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di PT. BRI (Persero) Tbk di kantor Unit Cabang.

### Tanggapan Karyawan Terhadap Variabel Budaya Organisasi

Analisis deskriptif dilakukan terhadap lima puluh empat orang responden yang bekerja sebagai karyawan di PT. BRI (Persero) Tbk di kantor Unit Cabang Bengkulu. Pada tahap pertama, responden diminta untuk memberikan penilaian atau pernyataan sikap mengenai persepsinya terhadap budaya organisasi di tempat kerjanya, yaitu PT. BRI (Persero) Tbk di kantor Unit Cabang Bengkulu. Responden diharuskan untuk memberikan penilaian terhadap sembilan item pernyataan yang nantinya akan menggambarkan kondisi nyata mengenai aspek budaya organisasi di PT. BRI (Persero) Tbk di kantor Unit Cabang Bengkulu. Berikut hasil analisis deskriptif tersebut.

**Tabel 1 Tanggapan Responden Terhadap Aspek Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Skor	Rata-Rata
		STS	TS	CS	S	SS		
1	Gaji atau upah yang diberikan sudah sesuai dengan beban kerja karyawan.	-	-	-	47	7	223	4,12
2	Insentif yang diberikan sesuai dengan kinerja karyawan.	-	2	1	28	23	234	4,33
3	Pekerjaan yang ditekuni dapat memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan.	-	1	1	34	18	231	4,27
4	Interaksi sosial sesama rekan kerja telah berjalan dengan baik.	-	-	3	38	13	226	4,18
5	Peluang untuk promosi jabatan terbuka lebar.	-	-	1	29	24	239	4,42
6	Pengawasan dalam melakukan pekerjaan berjalan dengan baik dan sesuai prosedur	-	-	4	34	16	228	4,22
<b>Skor Total</b>							1381	25,54
<b>Rata-Rata</b>								4,25

Sumber: Hasil penelitian, 2013.

**Tabel 2 Tanggapan Responden Terhadap Aspek Budaya Organisasi**

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Skor	Rata-Rata
		STS	TS	CS	S	SS		
1	Anda selalu berinovasi dalam bekerja.	-	-	3	43	8	221	4,09
2	Anda berani mengambil risiko dalam pekerjaan.	-	1	5	34	14	223	4,13
3	Anda bekerja dengan penuh kecermatan.	-	2	6	34	12	218	4,03
4	Anda bekerja selalu memusatkan pada hasil bukannya teknik.	-	1	7	28	18	225	4,16
5	Anda selalu memperhitungkan pada dampak terhadap hasil-hasil kerja pada orang yang ada di organisasi.	-	-	5	38	11	222	4,11
6	<b>Kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim bukan individu.</b>	-	-	<b>1</b>	<b>33</b>	<b>20</b>	<b>235</b>	<b>4,35</b>
7	Di dalam organisasi anda selalu agresif dan kompetitif dalam bekerja.	-	2	8	33	11	215	3,98
8	Anda mempertahankan kegiatan organisasi dengan baik.	-	-	7	37	10	219	4,05
9	<b>Anda memperoleh penghargaan atas prestasi yang anda buat.</b>	-	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>8</b>	<b>200</b>	<b>3,70</b>
<b>Skor Total</b>							1978	36,60
<b>Rata-Rata</b>								<b>4,06</b>

Sumber: Hasil penelitian, 2013.

### Tanggapan Karyawan Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Variabel terakhir yang dianalisis dengan menggunakan analisis deksriptif adalah kinerja karyawan. Indikator yang digunakan untuk mengkuantifikasi persepsi responden penelitian mengenai variabel kinerja ini terdiri dari 6 indikator pernyataan. Berikut hasil deskripsi mengenai tanggapan responden terhadap aspek kinerja karyawan.

**Tabel 3 Tanggapan Responden Terhadap Aspek Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Skor	Rata-Rata
		STS	TS	CS	S	SS		
1	Pekerjaan yang anda kerjakan selalu mendekati hasil yang sempurna.	-	-	3	37	14	227	4,20
2	Target yang diberikan kepada anda selalu tercapai dan terselesaikan.	-	-	4	32	18	230	4,25
3	Pekerjaan yang anda lakukan selalu diselesaikan tepat waktu.	-	-	4	36	14	226	4,18
4	Bidang pekerjaan yang diposisikan kepada anda memberikan keuntungan bagi perusahaan.	-	-	2	36	16	230	4,25
5	Pekerjaan yang anda kerjakan dapat diselesaikan dengan sendiri tanpa adanya bantuan dari orang lain.	-	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>219</b>	<b>4,05</b>
6	Anda selalu berkomitmen dalam pekerjaan baik terhadap pegawai dan perusahaan.	-	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>238</b>	<b>4,40</b>
<b>Skor Total</b>							1370	25,33
<b>Rata-Rata</b>								<b>4,22</b>

Sumber: Hasil penelitian, 2013.

### Hasil Analisis Regresi

Luaran yang ingin dicapai sebagai konfirmasi terhadap hasil penelitian-penelitian terdahulu dapat dibahas secara lebih mendalam melalui hasil analisis regresi berganda. Dari pengolahan

data yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan hasil sebagai berikut:

**Tabel. 4.6. Hasil Analisis Regresi**

Variabel independen	Standardized Coefficients Beta	t-hitung	Signifikansi ( $\alpha$ 5%)
Budaya Organisasi (X1)	0,324	2,910	0,005
Kepuasan Kerja (X2)	0,478	4,293	0,000
R	= 0,661		
R <sup>2</sup>	= 0,438		
t- tabel (0,05) (51)	= 1,675		
F-hitung	= 19,835		
F-tabel (0,05) (2) (51)	= 3,178		

Sumber: Hasil penelitian 2013

Setelah dilakukan pengujian secara bersama-sama maupun secara parsial dengan menggunakan uji F (ANOVA), uji t dan sesuai dengan informasi yang terdapat pada Tabel di atas, maka untuk memudahkan pembaca dalam menginterpretasikan hasil estimasi *output*, dinotasikanlah kedua gambaran hipotesis penelitian yang diujikan dengan menggunakan model statistik sebagai berikut:

$$Y = 0,324X_1 + 0,478X_2$$

1. Variabel Budaya Organisasi (X1)  $b_1=0,324$   
Pengaruh variabel budaya organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan dari hasil penelitian dengan menggunakan persamaan regresi diperoleh bahwa  $b_1=0,324$ . Artinya budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Kantor Unit PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu.
2. Variabel Kepuasan Kerja (X2)  $b_2=0,478$   
Pengaruh variabel kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan dari hasil penelitian dengan menggunakan persamaan regresi diperoleh  $b_2=0,478$  ini berarti kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Kantor Unit PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu.

### Pembahasan

Sejalan dengan hasil *output* data yang diperoleh dari 54 orang responden, dapat diuraikan bahwa secara umum karyawan yang bekerja di Kantor Unit PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu terdiri dari karyawan laki-laki dan karyawan perempuan yang jumlahnya hampir sama (40,74 persen: 59,26 persen). Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa penggunaan Sumber Daya Manusia yang ada di Kantor Unit PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu cukup berimbang, di mana alokasi pembagian kerja disesuaikan dengan kemampuan dan *job description* dari masing-masing divisi kerja.

Selanjutnya analisis dilakukan terhadap 54 orang responden yang bekerja di Kantor Unit PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu. Hasil yang diperoleh dengan menggunakan analisis deskriptif mengungkapkan bahwa persepsi karyawan terhadap variabel budaya organisasi berada pada kategori baik, dengan nilai skor rata-rata sebesar 4,06 (3,41-4,20= Baik). Selain itu, penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja berada pada kategori sangat baik, dengan nilai skor rata-rata sebesar 4,25 (4,21-5,00= Sangat Baik). Terakhir penilaian responden terhadap



variabel kinerja karyawan berada pada kategori baik dengan nilai skor rata-rata sebesar 4,22 (3,41-4,20 = Baik). Hasil analisis deskriptif terhadap persepsi responden ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan merasa budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerjanya sudah baik.

Berdasarkan hasil analisa, diperoleh informasi bahwa responden penelitian menilai rendah beberapa item pernyataan yang nantinya digunakan untuk membentuk variabel motivasi. Item tersebut adalah item nomor sembilan *"Anda memperoleh penghargaan atas prestasi yang anda buat"* dengan nilai skor sebesar 3,70. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan belum lebih baik dengan adanya penghargaan yang layak atas prestasi yang telah dicapai oleh karyawan.

Pembahasan dilanjutkan pada variabel kedua yaitu kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, karyawan yang bekerja di Kantor Unit PT.BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu memberikan penilaian yang masuk ke dalam kategori sangat baik, yaitu dengan skor 4,42 (4,21-5,00= Sangat Baik). Hasil ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan yang bekerja di Kantor Unit PT.BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu memiliki persepsi yang sangat baik terhadap kepuasan kerja. Namun bila dilihat secara lebih mendalam, masih ada beberapa kendala yang dapat menyebabkan kepuasan kerja karyawan di Kantor Unit PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu rendah. Hal tersebut bisa dilihat pada item pernyataan nomor satu *"Gaji atau upah yang diberikan sudah sesuai dengan beban kerja karyawan."* yaitu dengan bobot skor sebesar 4,12 (3,41-5,00= Baik).

Selanjutnya analisis deskriptif dilakukan pada variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penilaian karyawan terhadap kinerjanya, maka karyawan memberikan penilaian yang masuk ke dalam kategori sangat baik. Hasil ini dapat dikonfirmasi melalui nilai skor rata-rata terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 4,22 (4,21-5,00= Sangat Baik). Lebih lanjut, bila diidentifikasi lebih dalam, maka ditemukan bahwa karyawan memberikan penilaian yang rendah terhadap item pernyataan nomor lima yaitu *"Pekerjaan yang anda kerjakan dapat diselesaikan dengan sendiri tanpa adanya bantuan dari orang lain"* dengan skor rata-rata sebesar 4,05 (3,41-4,20= Baik).

Hasil analisis deskriptif yang dilakukan terhadap 54 orang responden penelitian yang bekerja di Kantor Unit PT.BRI(Persero)Tbk Cabang Bengkulu juga dikonfirmasi kembali dengan hasil wawancara. Wawancara terhadap karyawan yang bekerja di Kantor Unit PT BRI.(Persero) Tbk Cabang Bengkulu dilakukan dengan menggunakan teknik *in depth interview*. Karyawan diminta untuk memberikan informasi secara lisan mengenai penilaian dan juga persepsi mereka tentang budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Kantor Unit PT.BRI(Persero)Tbk Cabang Bengkulu. Sesuai dengan hasil analisis deskriptif, diperoleh hasil wawancara yang menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di Kantor Unit PT.BRI(Persero)Tbk Cabang Bengkulu memiliki budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja yang baik. Hasil ini didukung dengan temuan yang digali dengan menggunakan pedoman wawancara yang sejalan dengan indikator pernyataan pada penggunaan kusioner penelitian.

Hasil analisis terhadap data-data yang diperoleh dari responden di atas kemudian diujikan secara statistik dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda. Variabel pertama yaitu budaya organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan pada alpha 5%. Hasil ini mengindikasikan bahwa adanya peningkatan budaya organisasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya pengaruh variabel independen kedua yaitu kepuasan kerja karyawan di Kantor Unit PT.BRI(Persero)Tbk Cabang Bengkulu juga menunjukkan pengaruh

yang positif dan signifikan. Sejalan dengan teori dan hasil penelitian-penelitian terdahulu, temuan yang diperoleh dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan bahan literatur tambahan mengenai konsep MSDM khususnya mengenai penggunaan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di industri perbankan.

### **Implikasi Strategik**

Selanjutnya implikasi strategik yang dapat menjadi kunci utama dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat difokuskan pada sistem pemberian gaji atau upah yang disesuaikan dengan beban kerja karyawan. Pada umumnya, karyawan membutuhkan gaji atau upah yang cukup untuk mendukung kebutuhan hidup dan juga keluarganya. Hampir sebagian besar motivasi utama karyawan terutama karyawan yang bekerja di level *lower management* atau *middle management* memberikan perhatian lebih pada sistem penggajian. Untuk mengantisipasi rendahnya kepuasan kerja, maka diharapkan perusahaan dalam hal ini yaitu Kantor Unit PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu dapat meningkatkan insentif dan menyesuaikan kembali insentif yang diterima karyawan sesuai dengan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Selain budaya organisasi dan kepuasan kerja, implikasi strategik yang menjadi pertimbangan utama bagi Kantor Unit PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu adalah mensupport karyawannya agar dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan juga hasil wawancara, hampir sebagian besar karyawan memerlukan bantuan rekan kerjanya untuk menyelesaikan tugas. Dengan demikian, diharapkan agar Kantor Unit PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu dapat memberikan pelatihan untuk karyawan-karyawan yang ada agar keterampilannya terakumulasi, sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur sejauh apa pengaruh yang dihasilkan oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Unit PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu. Berdasarkan hasil pembahasan dengan menggunakan teknik analisis deskriptif, wawancara (*in depth interview*) dan teknik analisis regresi berganda, maka dapat diperoleh beberapa simpulan-simpulan yang dapat diinferensikan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Unit PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu.
2. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Unit PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu.
3. Budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Kantor Unit PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada sub bab hasil dan pembahasan, maka saran yang dapat diajukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan sistem penghargaan terhadap inovasi dan prestasi yang dicapai oleh karyawan di Kantor Unit PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu.
2. Perusahaan disarankan agar dapat meninjau kembali sistem penggajian, dengan cara mempertimbangkan gaji dan kompensasi yang diterima karyawan sesuai dengan beban

kerja yang ditanggung oleh karyawan di Kantor Unit PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bengkulu.

3. Perusahaan disarankan agar dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam memecahkan dan menyelesaikan masalah secara individual. Hal ini penting agar karyawan dapat belajar untuk mengambil keputusan disaat yang kritis tanpa bantuan orang lain.
4. Perusahaan disarankan untuk mempertahankan budaya organisasi yang ada karena untuk saat ini budaya organisasi yang ada sudah dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di kantor unit PT. BRI (Persero)Tbk Cabang Bengkulu.
5. Perusahaan diharapkan untuk dapat lebih memperhatikan dan mempertahankan kepuasan kerja karyawan karena pada saat ini kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan sudah berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di kantor PT. BRI(Persero)Tbk Cabang Bengkulu.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad , Mohammad . (2003), Psikologi Industri : Seni Sumber Daya Manusia.Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Anggit Sutarjo, 2008. *"Pengaruh budaya organisasi, sistem konpensasi, promosi jabatan, dan profesionalisme terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BRI (Persero)Tbk Cabang Klaten"*. **STIE AUB Surakarta. Surakarta.**
- Gibson, J.L., M. Ivancevich & J.H. Donnelly, 2001. *Organisations: Behavior, Structure and Processes*, Mc Graw-Hill Companies Inc, New York.
- Gibson, James L. 2004 *Organisations : Behavior, Structure and Processes*, Singapore. Mc Graw-Hill
- Handoko, T. Hani dan Sukanto, 2001.*Organisasi Perusahaan, Teori, Struktur dan Prilaku*, Edisi 2 Yogyakarta. BPFE UGM.
- Koesmono, Teman, 2005, *"Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyaana pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur"*. **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol 7 no 2 hal 171-188. Surabaya: Universitas Katholik Widya Mandala.
- Mahotlra. 2003. *Research Bussiness*. New Jersey. Prentice Hall.
- Ma'mun, Nurhajanti dan Dewabrata, Bisma, 1995 *.Identifikasi Nilai-nilai Budaya Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Sikap Kerja (kasus pada Direktorat Produksi PT. IPTN)*. Forum Komunikasi Penelitian Manajemen dan Bisnis
- Robbins, Stephen P.,2001( *Organizational Behavior* Terjemahan) Jilid I, edisi Kedelapan, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 2003, **Perilaku Organisasi** , Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 2006, **Perilaku Organisasi** , Jakarta : PT. Indeks Gramedia
- Singaribun, M dan Efendi. 2002. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta. LP3ES.
- Sekaran, Uma. 2003. *Reseach Methods For Bisiness*. New York. John Willey dan R&D. Alfabeta. Bandung
- Soedjono, 2005, *"Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya"*.Vol 7 no 1, Maret 2005.
- Sri Ekowati, 2010. *"pengaruh budaya orgaisasi terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai dinas koperasi,usaha kecil menengah perindustrian dan perdagangan provinsi bengkulu"*. Universitas Bengkulu. Bengkulu.
- Tampubolon, Manahan P., (2004). **Perilaku Organisasi**, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Umar, Husein, 2004, **Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**, Jakarta: Gramedia
- Wahjosumidjo. 1993. *Kepemimpinan dan motivasi*. Ghalia Indonesia, Jakarta.

## **ANALISIS DESKRIPTIF KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BENGKULU UTARA**

**Oleh:**

**Astianti, Kamaludin, Nasution**

*Program Pascasarjana Magister Manajemen*

*Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu*

*Jalan W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A*

### **ABSTRACT**

The objective of this research is to analyze the leadership and organizational culture in North Bengkulu Regional Secretariat. The method used is qualitative research with qualitative descriptive data exposure. The technique of collecting data through questionnaires, interviews and documentation. The respondents are Civil Servants (PNS) which is in North Bengkulu Regional Secretariat having adequate time for questioning and leaders who have served as leaders for three years and above by the number of 55 people. The results illustrate the pattern of task-oriented leadership behaviors in North Bengkulu Regional Secretariat in general are well aligned and form characteristics of organizational culture outcome orientation and stability. People-oriented leadership in North Bengkulu Regional Secretariat has been very good. It is appropriate and shape organizational culture innovation and risk taking, attention to detail, people orientation, team orientation, and aggressiveness. Characteristics of the culture of innovation and organizational views risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, aggressiveness, stability in North Bengkulu Regional Secretariat in general is good.

**Keywords:** Leadership and Organizational Culture.

### **PENDAHULUAN**

Budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun Sumber Daya Manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar setiap orang yang ada di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly, Chatman, Caldwell, dan Sheridan menunjukkan pentingnya nilai-nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan antara *person-organization fit* dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan *turn over* karyawan dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi mempunyai kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan intensitas yang tinggi untuk terus bekerja. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa nilai budaya secara signifikan mempengaruhi efektivitas organisasi melalui peningkatan kualitas *output* dan mengurangi biaya tenaga kerja (Sutrisno, 2010:25).

Seluruh sumber daya manusia yang ada di organisasi harus dapat memahami dengan benar mengenai budaya organisasi yang ada. Pemahaman ini berhubungan dengan setiap gerak langkah dari kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal,

maupun kegiatan dari implementasi perencanaan dimana setiap kegiatan tersebut harus berdasarkan pada budaya organisasi.

Budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan dalam organisasi karena budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi yang kuat. Antara kepemimpinan dengan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat. Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fenomena yang sangat bergantung, sebab setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membentuk budaya organisasi. Fenomena yang kita dapatkan pada suatu organisasi, seperti: etos kerja karyawan, *team work*, kesejukan, ketenangan, sikap, keramahan, integritas, dan lain-lain yang semuanya menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut dan juga menggambarkan budaya yang ada dalam organisasi. Sehingga dikatakan bahwa melihat kepemimpinan suatu organisasi itu sama dengan melihat budaya yang ada dalam organisasi tersebut. (Wibowo, 2011:311-314).

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Selain itu dimensi kepemimpinan telah lama menjadi kajian yang menarik terutama terhadap keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi. Kompetensi kepemimpinan dapat diketahui dari keberhasilan seseorang dalam kepemimpinannya bagi pencapaian tujuan organisasi.

Untuk mencapai visi dan misi organisasi, Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara memiliki tanggungjawab mengembangkan sistem pemerintahan sehingga diperlukan pembenahan di semua lini yang mengarah kepada organisasi yang lebih baik melalui pengaturan dan penataan sistem manajemen dan budaya organisasi. Kepemimpinan dan budaya organisasi harus disesuaikan dengan perkembangan lingkungan eksternal dan meningkatkan tuntutan kebutuhan internal untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi. Untuk merubah budaya organisasi diperlukan perubahan *mindset* atau pola pikir dari seluruh sumber daya manusia dalam organisasi.

Setiap langkah seorang pemimpin dalam budaya organisasi adalah penting bagi suksesnya organisasi. Apabila terdapat kekurangan kepemimpinan dalam budaya organisasi, maka organisasi secara keseluruhan kekurangan kepemimpinan. Untuk itu perlu dipahami adanya beberapa kesalahan yang mungkin dapat dilakukan dalam kepemimpinan sehingga perlu dihindari dan perlu mengenal prinsip-prinsip kepemimpinan yang umumnya dinilai sebagai kepemimpinan yang baik.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kepemimpinan pada Sekretaris Daerah Kabupaten Bengkulu Utara?
2. Bagaimanakah budaya organisasi pada Sekretaris Daerah Kabupaten Bengkulu Utara?

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan kepemimpinan pada Sekretaris Daerah Kabupaten Bengkulu Utara?
2. Mendeskripsikan budaya organisasi pada Sekretaris Daerah Kabupaten Bengkulu Utara?



## METODE PENELITIAN

Penelitian ini sebagai penelitian kualitatif dengan pemaparan data secara deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif dapat digunakan untuk meneliti kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsionalisasi organisasi, gerakan sosial, atau hubungan kekerabatan (Basrowi dan Suwandi, 2008:1).

Dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah pegawai-pegawai yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi serta mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi serta lamanya menjabat sebagai pemimpin tiga tahun ke atas.

Untuk lebih jelasnya, rincian jumlah responden dalam penelitian yang akan dilaksanakan adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.2 Jumlah Pegawai dan Responden Penelitian yang Diberi Kuisioner dan yang Diwawancarai**

No.	Jabatan	Jumlah Pegawai	Responden Yang Diberi Kuisioner	Responden Yang Diwawancarai
1.	Kepala Bagian	10 Orang	3 Orang	3 Orang
2.	Kepala Sub Bagian	31 Orang	9 Orang	3 Orang
3.	Staf	144 Orang	43 Orang	4 Orang
<b>Jumlah</b>		<b>185 Orang</b>	<b>55 Orang</b>	<b>10 Orang</b>

Sumber : Data Organisasi dan kepegawaian Setdakab Bengkulu Utara, 2013

Pengumpulan data pada penelitian kualitatif dilakukan secara *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data melalui kuisioner, wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi (Sugiyono, 2012:225).

## Teknik Analisis Data

Pada prinsipnya analisis data kualitatif dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Teknik analisis data mencakup tiga kegiatan yaitu: (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan/verifikasi (Basrowi dan Suwandi, 2008:209-210).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden di dalam penelitian ini berjumlah 55 orang pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara, secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Dari Tabel 4.1 tersebut dapat dilihat bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar berjenis kelamin pria (52,73%) dan berjenis kelamin wanita (47,27%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi jenis kelamin pria lebih dominan dibandingkan dengan wanita. Studi mengenai jenis kelamin dengan perubahan dan perilaku menunjukkan tidak terdapat perbedaan pekerjaan antara laki-laki dan perempuan yang konsisten dengan kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analistik, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, dan kemampuan belajar. Studi psikologis menunjukkan bahwa perempuan lebih bersedia mematuhi otoritas dibanding dengan laki-laki, namun sebaliknya agresivitas pria lebih memiliki pengharapan ekspektasi sukses yang lebih tinggi dibanding perempuan (Robin, 1999 : 80).

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden**

No	Karakteristik Pegawai	Jumlah (orang)	Prosentase
1.	<b>Berdasarkan Jenis Kelamin</b>		
	Pria	29	52,73
	Wanita	26	47,27
2.	<b>Berdasarkan Umur</b>		
	20 – 30 Tahun	18	32,73
	31 – 40 Tahun	22	40,00
	41 – 50 Tahun	12	21,82
	≥ 51 Tahun	3	5,45
3.	<b>Berdasarkan Pendidikan Terakhir</b>		
	SLTA/Sederajat	11	20,00
	Diploma	5	9,09
	Sarjana	31	56,36
	Pasca Sarjana	8	14,55
4.	<b>Berdasarkan Golongan</b>		
	I	0	0
	II	15	27,27
	III	40	72,73
	IV	0	0
5.	<b>Berdasarkan Masa Kerja</b>		
	≤ 5 Tahun	10	18,18
	6 – 10 Tahun	17	30,91
	11 – 15 Tahun	15	27,27
	≥ 16 Tahun	13	23,64

Sumber : Data Penelitian, Januari 2013

Karakteristik responden berdasarkan umur sebagian besar berumur 31 – 40 tahun yaitu sebesar 40,00%. Sedangkan responden yang berumur 20 - 30 tahun 18 orang (32,73%), interval umur 41 – 50 tahun 12 orang (21,82%), dan umur ≥ 51 tahun berjumlah tiga orang (5,45%). Hal ini menunjukkan sebagian besar responden telah cukup matang dan produktif dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimiliki oleh responden sebagian besar adalah berpendidikan Sarjana (S 1) berjumlah 31 orang (56,36%). Responden yang berpendidikan Pasca Sarjana (S 2) sebanyak delapan orang (14,55%), SLTA/Sederajat sebanyak 11 orang (20,00%) dan Diploma berjumlah lima orang (9,09%). Hal ini menunjukkan bahwa responden secara umum sudah memiliki tingkat pendidikan formal yang cukup.

Karakteristik responden berdasarkan pangkat/golongan bahwa sebagian besar pangkat/golongan responden adalah golongan III sebesar 72,73%, maka responden mempunyai tingkat latar belakang pendidikan yang tinggi, cukup pengalaman dan kemampuan di dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden mempunyai pengalaman kerja 6 sampai dengan 10 tahun yaitu sebesar 30,91%.

Sedangkan dengan pengalaman kerja  $\leq 5$  tahun sebesar 18,18%, pengalaman kerja antara 11 sampai dengan 15 tahun sebesar 27,27%, pengalaman kerja  $\geq 16$  tahun sebesar 23,64%. Responden pada penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas sudah lama menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan menunjukkan dimana pengabdian kerja responden dinilai sudah mampu mengetahui ruang lingkup kerja dengan baik dan bertanggungjawabnya.

### Hasil Perhitungan

Responden menyatakan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada tugas sudah baik (4,20). Hal ini dapat dilihat dari pimpinan merumuskan perannya dan peran stafnya dengan jelas, selalu menetapkan tujuan yang akan dicapai dan mengarahkan capaian kegiatan, berperan aktif dalam merencanakan program dan kegiatan, serta membimbing bawahannya dalam pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan dalam menentukan prosedur pengukuran pencapaian tujuan dan pengendalian kegiatan berada di bawah nilai rata-rata kepemimpinan yang berorientasi tugas secara keseluruhan.

Responden menyatakan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada orang sudah sangat baik (4,26). Hal ini dapat dilihat dari pimpinan selalu memperhatikan dan memelihara keharmonisan organisasi, berkomunikasi yang baik dengan bawahan, mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab kepada bawahan selalu mendorong inisiatif dan bekerjasama dengan bawahan dalam organisasi. Sedangkan pimpinan pengertian kepada kebutuhan dan ide-ide bawahan, menunjukkan perhatian kepada bawahannya berada di bawah nilai rata-rata kepemimpinan yang berorientasi orang secara keseluruhan.

Responden menyatakan bahwa budaya organisasi dalam hal *innovation and risk taking* sudah baik/inovatif (3,89). Hal ini dapat dilihat dimana pegawai didorong untuk menjadi inovatif dan dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai harus berani mengambil resiko kerja.

Responden menyatakan bahwa budaya organisasi dalam hal *attention to detail* sudah baik/perhatian (3,95). Pegawai diharapkan untuk dapat menunjukkan ketepatan dalam menganalisis pekerjaan dan selalu memberi perhatian kepada hal-hal detail.

Responden menyatakan bahwa budaya organisasi dalam hal *outcome orientation* sudah baik/fokus kepada manfaat dan orientasi kualitas (3,88). Hal ini dapat dilihat dimana organisasi memfokuskan kepada manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan dan pelaksanaan pekerjaan berorientasi kepada kualitas hasil kerja.

Responden menyatakan bahwa budaya organisasi dalam hal *people orientation* sudah baik/komunikatif (4,03). Hal ini dapat dilihat dimana keputusan organisasi mempertimbangkan manfaatnya pada pegawai dan para pegawai selalu berkomunikasi dengan baik.

Responden menyatakan bahwa budaya organisasi dalam hal *team orientation* dilihat dari aktivitas kerja dalam organisasi berdasarkan tim dan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan sudah baik/berorientasi tim (3,91).

Responden menyatakan bahwa budaya organisasi dilihat dari *aggressiveness* sudah baik/bersemangat dalam bekerja (3,56). Hal ini dapat dilihat dari para pegawai yang cenderung agresif dan berkompetisi dalam bekerja.

Responden menyatakan bahwa budaya organisasi dalam hal *stability* (dalam konteks tidak ada konflik) sudah baik/stabil (3,59). Organisasi menekankan pada menjaga status quo dan selalu stabil.

## PEMBAHASAN

### 1. Kepemimpinan yang Berorientasi Tugas

Responden menyatakan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada tugas sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari pimpinan merumuskan perannya dan peran stafnya dengan jelas, selalu menetapkan tujuan yang akan dicapai dan mengarahkan capaian kegiatan, berperan aktif dalam merencanakan program dan kegiatan, serta membimbing bawahannya dalam pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan dalam menentukan prosedur pengukuran pencapaian tujuan dan pengendalian kegiatan berada di bawah nilai rata-rata kepemimpinan yang berorientasi tugas secara keseluruhan.

Atas dasar teori di atas dan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa kepemimpinan dengan orientasi tugas pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah baik. Peranan sudah dirumuskan dengan jelas dalam tugas pokok dan fungsi masing-masing. Prosedur pengukuran pencapaian tujuan dan pengendalian kegiatan lebih dipertegas lagi dalam target capaian kinerja, dan membuat laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

### 2. Kepemimpinan yang Berorientasi Orang

Responden menyatakan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada orang sudah sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari pimpinan selalu memperhatikan dan memelihara keharmonisan organisasi, berkomunikasi yang baik dengan bawahan, mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab kepada bawahan selalu mendorong inisiatif dan bekerjasama dengan bawahan dalam organisasi. Sedangkan pimpinan pengertian kepada kebutuhan dan ide-ide bawahan, menunjukkan perhatian kepada bawahannya berada di bawah nilai rata-rata kepemimpinan yang berorientasi orang secara keseluruhan.

Atas dasar teori di atas dan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa kepemimpinan dengan orientasi orang pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah sangat baik. Keharmonisan dalam organisasi selalu dijaga, membangun komunikasi dan kerjasama yang baik, pengertian akan kebutuhan, keinginan dan ide-ide bawahan serta mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab kepada bawahan secara berjenjang.

### 3. Budaya Organisasi Dimensi/Indikator *Innovation and Risk Taking*

Responden menyatakan bahwa budaya organisasi dalam hal *innovation and risk taking* sudah baik. Hal ini dapat dilihat dimana pegawai didorong untuk menjadi inovatif dan dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai harus berani mengambil resiko kerja.

Atas dasar teori di atas dan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa budaya organisasi dilihat dari *innovation and risk taking* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah baik. Para pegawai berinovasi dalam melaksanakan pekerjaannya dan berusaha meminimalisir resiko dengan mematuhi peraturan yang berlaku.

### 4. Budaya Organisasi Dimensi/Indikator *Attention to Detail*

Responden menyatakan bahwa budaya organisasi dalam hal *attention to detail* sudah baik. Pegawai diharapkan untuk dapat menunjukkan ketepatan dalam menganalisis pekerjaan dan selalu memberi perhatian kepada hal-hal detail, penyelesaian pekerjaan harus diusahakan tepat waktu dan diperlukan ketelitian dalam bekerja.

Atas dasar teori di atas dan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa budaya organisasi dilihat dari *attention to detail* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah baik. Para pegawai memberi perhatian kepada hal-hal detail, selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan selalu teliti dalam bekerja.

#### 5. Budaya Organisasi Dimensi/Indikator *Outcome Orientation*

Responden menyatakan bahwa budaya organisasi dalam hal *outcome orientation* sudah baik. Hal ini dapat dilihat dimana organisasi memfokuskan kepada manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan dan pelaksanaan pekerjaan berorientasi kepada kualitas hasil kerja. Berdasarkan hasil kuisioner dan wawancara, pernyataan-pernyataan yang disampaikan responden pekerjaan terfokus pada tugas pokok dan fungsi dan mengutamakan kualitas.

Atas dasar teori di atas dan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa budaya organisasi dilihat dari *outcome orientation* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah baik. Pekerjaan sudah terfokus pada tugas pokok dan fungsi masing-masing dan mengutamakan kualitas hasil kerja.

#### 6. Budaya Organisasi Dimensi/Indikator *People Orientation*

Responden menyatakan bahwa budaya organisasi dalam hal *people orientation* sudah baik. Hal ini dapat dilihat dimana keputusan organisasi mempertimbangkan manfaatnya pada pegawai dan para pegawai selalu berkomunikasi dengan baik.

*People orientation* (orientasi pada orang) adalah dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi (Robbins dalam Wibowo, 2011:37-38). Atas dasar teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa budaya organisasi dilihat dari *people orientation* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah baik. Keputusan yang diambil sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing Komunikasi sudah berjalan dengan baik dalam pelaksanaan pekerjaan.

#### 7. Budaya Organisasi Dimensi/Indikator *Team Orientation*

Responden menyatakan bahwa budaya organisasi dalam hal *team orientation* dilihat dari aktivitas kerja dalam organisasi berdasarkan tim dan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan sudah baik. Berdasarkan hasil kuisioner dan wawancara, pernyataan-pernyataan yang disampaikan responden bahwa budaya organisasi dilihat dari *team orientation* yaitu sudah baik. Aktivitas kerja berorientasi tim dengan melakukan kerjasama yang baik antar staf.

*Team orientation* (orientasi pada tim) adalah dimana aktivitas kerja dalam organisasi berdasarkan tim daripada individual (Robbins dalam Wibowo, 2011:37-38). Atas dasar teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa budaya organisasi dilihat dari *people orientation* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah baik. Aktivitas kerja sudah berorientasi tim dan bekerjasama dengan para pegawai.

#### 8. Budaya Organisasi Dimensi/Indikator *Aggresiveness*

Responden menyatakan bahwa budaya organisasi dilihat dari *aggresiveness* sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari para pegawai yang cenderung agresif dan berkompetisi dalam bekerja. Hasil kuisioner dan wawancara, pernyataan-pernyataan yang disampaikan responden bahwa



budaya organisasi dilihat dari *aggressiveness* sudah baik. Pekerjaan dilaksanakan dengan agresif/penuh semangat dan saling membantu dalam penyelesaian pekerjaan.

Menurut Robbins dalam Wibowo (2011:37-38), *aggressiveness* (agresivitas) yaitu dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*. Atas dasar teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa budaya organisasi dilihat dari *aggressiveness* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah baik. Pekerjaan sudah dilaksanakan dengan agresif/penuh semangat dan staf saling membantu dalam penyelesaian pekerjaan.

## 9. Budaya Organisasi Dimensi/Indikator *Stability*

Responden menyatakan bahwa budaya organisasi dalam hal *stability* sudah baik. Organisasi menekankan pada menjaga status quo dan selalu stabil. Hasil kuisioner dan wawancara, pernyataan-pernyataan yang disampaikan responden bahwa budaya organisasi dilihat dari *stability* sudah baik. Manajemen sudah bagus, rapih, dan teratur sesuai dengan prinsip manajemen.

Menurut Robbins dalam Wibowo (2011:37-38), *stability* (stabilitas) yaitu dimana aktivitas organisasi menekankan pada menjaga *status quo* sebagai lawan dari perkembangan. Atas dasar teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa budaya organisasi dilihat dari *stability* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah baik. Aktivitas manajemen sudah bagus dan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen.

Budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan. Budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi yang kuat. Antara kepemimpinan dengan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat. Setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membentuk budaya organisasi. Menurut Meredith et. al (2002:22-23) perilaku kepemimpinan dengan orientasi tugas cenderung menunjukkan pola-pola perilaku: merumuskan secara jelas perannya sendiri maupun peranan stafnya, menetapkan tujuan-tujuan yang sukar tetapi dapat dicapai, dan memberitahukan orang-orang apa yang diharapkan dari mereka, menentukan prosedur-prosedur untuk mengukur kemajuan untuk menuju tujuan dan untuk mengukur pencapaian tujuan itu, yakni tujuan-tujuan yang dirumuskan secara jelas dan khas, melaksanakan peranan kepemimpinan secara aktif dalam merencanakan, mengarahkan, membimbing, mengendalikan kegiatan-kegiatan yang berorientasi pada tujuan, dan berminat mencapai peningkatan produktivitas.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### KESIMPULAN

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian dan pembahasan yang telah disajikan dapat disimpulkan bahwa:

1. Pola perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas di Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah baik sesuai dan membentuk karakteristik budaya organisasi *outcome orientation* dan *stability*. Pekerjaan sudah terfokus pada tugas pokok dan fungsi masing-masing, mengutamakan kualitas hasil kerja serta aktivitas manajemen sudah bagus dan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen.
2. Kepemimpinan yang berorientasi orang di Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara sudah sangat baik. Hal ini sesuai dan membentuk budaya organisasi yang *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *people orientation*, *team orientation*, dan *aggressiveness*. Para

pegawai berinovasi dalam melaksanakan pekerjaannya, berusaha meminimalisir resiko dengan mematuhi peraturan yang berlaku, keputusan yang diambil sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing, komunikasi sudah berjalan dengan baik dalam pelaksanaan pekerjaan, aktivitas kerja sudah berorientasi tim, bekerjasama dengan para pegawai, pekerjaan sudah dilaksanakan dengan agresif/penuh semangat dan staf saling membantu dalam penyelesaian pekerjaan. Dalam bekerja tidak ada kompetisi karena masing-masing pegawai sudah mempunyai tanggungjawab pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

3. Budaya organisasi dilihat dari *innovation and risk taking* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah baik. Para pegawai berinovasi dalam melaksanakan pekerjaannya dan berusaha meminimalisir resiko dengan mematuhi peraturan yang berlaku.
4. Budaya organisasi dilihat dari *attention to detail* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah baik. Para pegawai memberi perhatian kepada hal-hal detail, selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan selalu teliti dalam bekerja.
5. Budaya organisasi dilihat dari *outcome orientation* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah baik. Pekerjaan sudah terfokus pada tugas pokok dan fungsi masing-masing dan mengutamakan kualitas hasil kerja.
6. Budaya organisasi dilihat dari *people orientation* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah baik. Keputusan yang diambil sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing Komunikasi sudah berjalan dengan baik dalam pelaksanaan pekerjaan.
7. Budaya organisasi dilihat dari *people orientation* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah baik. Aktivitas kerja sudah berorientasi tim dan bekerjasama baik dengan para pegawai.
8. Budaya organisasi dilihat dari *aggressiveness* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah baik. Pekerjaan sudah dilaksanakan dengan agresif/penuh semangat dan staf saling membantu dalam penyelesaian pekerjaan.
9. Budaya organisasi dilihat dari *stability* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara secara umum sudah baik. Aktivitas manajemen sudah bagus dan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen.

## SARAN

Berdasarkan hasil wawancara dan pembahasan pada penelitian ini, maka yang dapat menjadi bahan masukan atau pertimbangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara adalah sebagai berikut:

1. Mempertahankan perilaku kepemimpinan yang berorientasi orang yang mencerminkan karakteristik budaya organisasi *innovation and risk taking, attention to detail, people orientation, team orientation, dan aggressiveness*.
2. Meningkatkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas yang mencerminkan karakteristik budaya organisasi *outcome orientation dan stability*.
3. Mempertahankan budaya organisasi yang ada dan lebih meningkatkan lagi ketelitian dan perhatian pada hal-hal kecil dan detail agar dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu serta memberi dukungan kepada pegawai yang mampu mengembangkan diri dan melakukan inovasi dalam bekerja.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Basrowi dan Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Meredith, Geoffrey G. (2002). *Kewirausahaan: Teori dan Praktek*. Jakarta: PPM.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. (2011). *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers.

## **ANALISA GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA PEGAWAI DIKANTOR CAMAT SEBERANG MUSI KABUPATEN KEPAHIANG**

**Oleh:**

**Boby Anova Utama, Syaiful Anwar, Nasution,**  
*Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu  
Jalan W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A*

### **ABSTRACT**

The purpose of this study was to determine the description of leadership styles and performance of employees in the Head Office of Overseas Musi Kepahiang District. The design of this study used a qualitative descriptive method. The study population were all employees of the Office of the District Head Across Musi Kepahiang who were 30 respondents to the census method. Sources of data in this study is primary data that is obtained directly from the data source object of research, the technique of data collection using questionnaires. The survey results revealed that the style of leadership in the Office of the District Head Across Musi Kepahiang seen from the orientation of the task and orientation of employees that are in the good category (3.86) and the Overseas Head Office employee performance Musi Kepahiang district is in good category with the average score average is 4.10. Strategic implications that can be applied include : leadership more attention to subordinates, leaders need to foster a harmonious relationship with a subordinate, increase work discipline and need to increase attention to the placement of employees according to their ability and background and experience of employees.

**Keywords:** Leadership style and Performance

### **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin selain sebagai penghubung dengan pihak luar, penyelesaian masalah, manajer konflik, juga merupakan seorang Pembina, yaitu mereka memperjelas harapan dan peran, mengajar, menawarkan dukungan, member semangat, dan melakukan apa saja yang perlu untuk membantu para anggota tim mempertahankan kinerja mereka yang tinggi (Robbins dan Coulter, 2005).

Kinerja pegawai yang meningkat memiliki kemungkinan besar kinerja organisasi secara keseluruhan juga meningkat. Suatu organisasi seperti Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang tidak akan sukses tanpa kepemimpinan pimpinan/atasan yang efektif. Pemimpin harus menerapkan perilaku pemimpin dalam memotivasi pegawai dengan kemampuan memberikan dorongan (motivasional) dalam membina kemampuan pegawai, agar pegawai senantiasa meningkatkan kemampuan kerja. Selain itu pemimpin mempunyai perilaku yang bisa dipercaya serta mempunyai kemampuan memberikan dukungan kepercayaan diri kepada bawahan mengenai kemampuan yang dimiliki pegawainya dalam menyelesaikan tugas.

Hasil observasi di lingkungan Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang terhadap terlihat gaya kepemimpinan pimpinan masih belum optimal, terlihat dari pimpinan masih kurang bisa memotivasi pegawai atau staf di bawahnya, sehingga masih rendahnya kinerja

pegawai di Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang. Hal ini terlihat dari data sebagai berikut yaitu:

- a. Masih rendahnya loyalitas kerja pegawai, berupa belum semua pegawai mentaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang serta sanggup tidak melanggar larang yang ditentukan. Hal lain terlihat dari masih adanya pegawai yang belum memiliki kualitas/kemampuan disiplin kerja yang baik.
- b. Kemampuan kerja pegawai juga belum semuanya mendukung, misalnya terlihat dari masih adanya penyampaian laporan kegiatan melebihi batas waktu yang ditetapkan oleh pimpinan.
- c. Keterampilan kerja yang masih rendah yaitu terlihat dari masih adanya pegawai yang belum dapat mengoperasikan komputer.
- d. Kualitas kerja yang belum optimal terlihat bahwa belum semua pegawai memiliki kemampuan membuat perencanaan kerja, kreatifitas dalam melaksanakan pekerjaan masih rendah.
- e. Kuantitas hasil kerja yang belum maksimal, terlihat bahwa belum semua pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang ditentukan.
- f. Pimpinan tidak pernah memberikan penghargaan atas keberhasilan tugas pegawai. Selain itu pimpinan sering memberi janji-janji tetapi tidak direalisasikan serta tidak memberikan arahan terhadap tugas yang diberikan kepada bawahan sehingga pegawai tidak dapat menyelesaikan tugas yang mengakibatkan rendahnya kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang analisis deskripsi gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai di Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang.

### **Permasalahan**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana deskripsi gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai di Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang

### **Tujuan**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa deskripsi gaya kepemimpinan dilihat dari orientasi tugas serta orientasi karyawan dan kinerja pegawai di Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang.

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Mangkunegara (2006) menjelaskan bahwa kriteria kinerja karyawan dapat dilihat dari sifat, perilaku dan hasil kerja. Kriteria-kriteria tersebut adalah:

1. Loyalitas kerja adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan kepatuhan karyawan terhadap atasan.
2. Keandalan kerja adalah keyakinan terhadap karyawan untuk mempunyai hasil kerja yang baik.
3. Kemampuan kerja adalah keyakinan terhadap karyawan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan.
4. Keterampilan kerja adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien.
5. Kualitas hasil kerja adalah hasil kerja yang dicapai mempunyai mutu yang sesuai dengan yang diharapkan organisasi.
6. Kuantitas hasil kerja adalah banyaknya jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan.



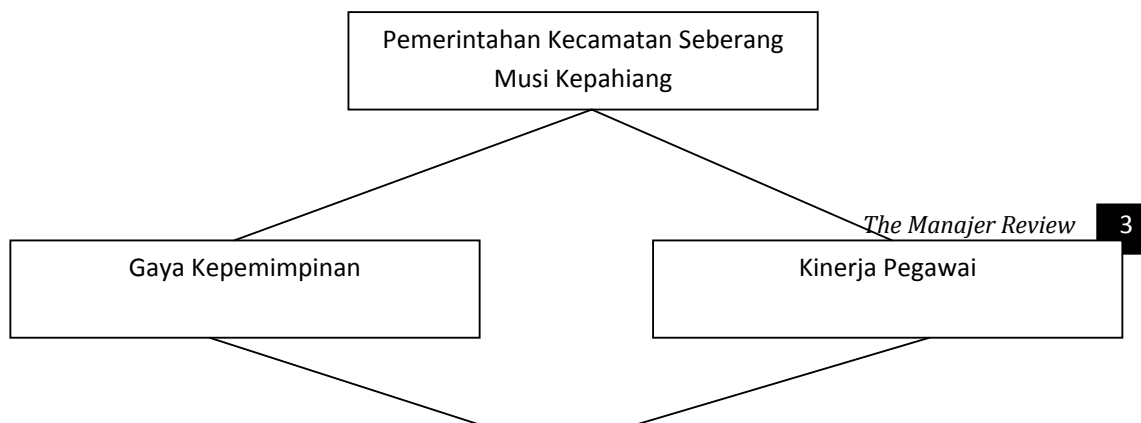
Gaya dalam hubungannya dengan bawahan. Pada penelitian telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu: gaya kepemimpinan orientasi tugas (*task-oriented*) dan gaya kepemimpinan berorientasi karyawan (*employee-oriented*). Pemimpin berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan bawahan (Handoko, 2001).

Tunggal (2002) membagi gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas atau mengarahkan (*Task/directive behavior*), yaitu selalu memberi petunjuk kepada bawahan. Pemimpin jenis ini selalu menerapkan komunikasi satu arah dengan menjelaskan hal-hal yang perlu dilakukan anggota staf serta bilamana, di mana dan bagaimana cara melaksanakan. Adapula pemimpin yang cenderung berperilaku suportif/hubungan (*supportive/relationship behavior*), yaitu pemimpin tersebut sosioemosional (*sociomotional support*), sambaran psikologis/semangat (*psychological strokes*), dan pemudahan perilaku (*facilitating behaviors*).

### KERANGKA ANALISIS

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang disukai oleh bawahannya dapat digunakan untuk mempengaruhi bawahan dalam berbagai hal, baik di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Sedangkan kepemimpinan itu sendiri menurut Stogdill dalam Simamora (2003:176) adalah, "suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan agar mau melakukan perintah dalam rangka mencapai tujuan organisasi". Adapun penelitian terbesar yang dominan dalam mempengaruhi studi-studi lainnya mengenai gaya kepemimpinan adalah penelitian yang dilakukan oleh Ohio State University (Simamora, 2003) menyimpulkan bahwa para bawahan memandang gaya kepemimpinan atasannya pertama-tama dalam kaitannya dengan dua dimensi atau kategori perilaku yaitu *initiating structure* (struktur memprakarsai) atau berorientasi tugas dan *consideration* atau berorientasi hubungan. Gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin dapat mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang sesuai dan dapat diterima pegawai akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan landasan teori di atas, maka kerangka konsep penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Konsep Penelitian  
Sumber: Dvir, 2002; Ogbonna dan Harris, 2000; Mangkunegara, 2006

### **DISAIN PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Jenis penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner dan wawancara untuk memperoleh data pokok yang dibutuhkan dalam penelitian. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang yang berjumlah 30 orang sebagai responden dengan menggunakan metode sensus.

### **INSTRUMEN**

Kuesioner merupakan teknik yang dipergunakan untuk pengambilan data guna mendapatkan informasi yang diperlukan dengan cara membuat daftar pertanyaan, menyebarkan dan mengumpulkan kembali. Dalam menanggapi pertanyaan-pertanyaan kuesioner, maka digunakan pengukuran dengan skala likert yaitu suatu cara yang sistematis untuk memberikan skor pada indeks. Penetapan skala likert dimodifikasi menjadi 5 tingkatan kemungkinan jawaban responden dari setiap item pertanyaan, 5 = sangat setuju, hingga 1 = sangat tidak setuju.

Wawancara merupakan suatu cara mengumpulkan data yang dilakukan dengan berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan dan diberikan kepada responden yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini. Pada penelitian ini yang diwawancara adalah pegawai di lingkungan Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang

### **ANALISA DATA**

Analisis deskriptif dilakukan dengan cara menghitung distribusi frekuensi, rata-rata dan persentase terhadap pilihan jawaban yang diberikan oleh responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Untuk pengumpulan data sebagai pendukung analisis dari responden digunakan teknik wawancara terstruktur dimana responden akan diberikan pertanyaan yang sudah dipersiapkan dan akan diberikan pertanyaan yang sama kepada setiap responden untuk memperoleh informasi secara langsung dan mendalam dari responden sehingga dapat diambil kesimpulan pendapat dari responden sebagai bahan analisis hasil penelitian. Metode analisis hasil wawancara menggunakan langkah-langkah reduksi data, pengumpulan informasi, penyajian data dalam bentuk naratif dan pengambilan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, maka dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan rentang usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 11 orang atau sebesar 37,00%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang diteliti adalah pegawai yang berusia produktif dan aktif dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian, diharapkan pegawai memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan diterapkan di dalam pekerjaan sehari-hari.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh gambaran tentang karakteristik responden yang disajikan pada tabel 1.

**Tabel 1 Karakteristik Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan dan Masa Kerja**

No.	Karakteristik demografi	Interval	Responden	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	20	67,00
		Perempuan	10	33,00
	Jumlah		30	100,00
2	Kelompok Usia	21-30 Tahun	13	43,00
		31-40 Tahun	11	37,00
		41-50 Tahun	6	20,00
	Jumlah		30	100,00
3	Tingkat Pendidikan	SLTA	3	10,00
		Sarmud	5	17,00
		S1	18	60,00
		S2	4	13,00
	Jumlah		30	100,00
4	Lama Kerja	1-5 Tahun	11	37,00
		6-10 Tahun	16	53,00
		> 10 Tahun	3	10,00
	Jumlah		30	100,00
5	Kepangkatan/Golongan	Golongan II	8	27,00
		Golongan III	18	60,00
		Golongan IV	4	13,00
	Jumlah		30	100,00

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Rata-rata skor dari jawaban responden terhadap variabel gaya kepemimpinan sebesar 3,84 (baik). Dari tabel dapat dilihat rata-rata jawaban tertinggi responden sebesar 4,03 (baik) untuk pernyataan "Pemimpin merumuskan dengan jelas perannya dan peran staf, Pemimpin menentukan prosedur untuk mengukur pencapaian tujuan dan Pemimpin mendorong inisiatif dan menciptakan kerjasama dalam organisasi". Hal ini terlihat dari disosialisasikannya visi misi, budaya organisasi serta rencana strategis dan renja kerja organisasi sehingga telah terumus dengan jelas peran pimpinan dan staf, selain itu adanya kerjasama yang baik terlihat dari adanya kerjasama tim dalam menyelesaikan pekerjaan.

**Tabel 4.2 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan**

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-rata	Ket
		SS	S	C	TS	STS		
Berorientasi Tugas								
Perumusan peran								
1	Kejelasan uraian tugas pimpinan	5	21	4	0	0	4,03	Baik
2	Kejelasan uraian tugas bawahan	5	21	4	0	0	4,03	Baik
3	Pimpinan selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pimpinan	5	21	4	0	0	4,03	Baik
Rata-Rata							4,03	Baik
Implementasi organisasi								
4	Pimpinan telah menjelaskan visi, misi organisasi	5	20	5	0	0	4,00	Baik
5	Pimpinan telah menetapkan rencana kerja bulanan instansi	5	20	5	0	0	4,00	Baik
6	Pimpinan telah membuat standar untuk pencapaian target (IKU)	8	15	7	0	0	4,03	Baik
Rata-Rata							4,01	Baik
Peran aktif pimpinan								
7	Pimpinan memberikan arahan sebelum memberikan tugas kepada bawahan	8	11	11	0	0	3,90	Baik
8	Pemimpin selalu membimbing pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.	8	11	11	0	0	3,90	Baik
9	Pimpinan mengendalikan kegiatan yang ada	8	11	11	0	0	3,90	Baik
Rata-Rata							3,90	Baik
Berorientasi Karyawan								
Perhatian dan memelihara keharmonisan								
10	Pimpinan memperhatikan keharmonisan antar pegawai	6	7	16	1	0	3,60	Baik
11	Pimpinan memberikan perhatian kepada bawahan	6	7	16	1	0	3,60	Baik
12	Pimpinan memberikan suasana nyaman dalam bekerja	3	14	11	2	0	3,60	Baik
Rata-Rata							3,60	Baik
Pengertian terhadap keinginan dan ide bawahan								
13	Pimpinan memperhatikan kebutuhan pegawai	4	14	8	4	0	3,60	Baik
14	Pimpinan memberikan ide-ide penyelesaian pekerjaan kepada bawahan	4	14	8	4	0	3,60	Baik
15	Pimpinan tidak mengurangi kreatifitas bawahan	4	14	8	4	0	3,60	Baik
Rata-Rata							3,60	Baik

<b>Komunikasi dengan bawahan</b>								
16	Pimpinan membangun komunikasi dengan bawahan	2	17	10	1	0	3,67	Baik
17	Pimpinan senang menerima saran dari bawahan	2	17	10	1	0	3,67	Baik
18	Pimpinan senang menerima pendapat dari bawahan	2	17	10	1	0	3,67	Baik
<b>Rata-Rata</b>							3,67	Baik
<b>Delegasi wewenang dan tanggung jawab</b>								
19	Pimpinan mendelegasikan wewenang kepada bawahan	8	14	4	4	0	3,87	Baik
20	Pimpinan mendelegasikan tanggung jawab kepada bawahan	8	14	4	4	0	3,87	Baik
21	Pimpinan memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.	8	14	4	4	0	3,87	Baik
<b>Rata-Rata</b>							3,87	Baik
<b>Mendorong inisiatif</b>								
22	Pimpinan mendorong bawahan untuk menjadi lebih sukses	7	18	4	1	0	4,03	Baik
23	Pimpinan lebih menitikberatkan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi	7	18	4	1	0	4,03	Baik
24	Pimpinan tidak mengurangi prakarsa bawahan	7	18	4	1	0	4,03	Baik
<b>Rata-Rata</b>							4,03	Baik
<b>Rata-rata keseluruhan</b>							3,84	Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2013

1,0-1,8	= Sangat Tidak Baik
1,81-2,60	= Tidak Baik
2,61-3,40	= Cukup
3,41-4,20	= Baik
4,21-5,0	= Sangat Baik

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kinerja dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini.

**Tabel 4.3 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja**

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-rata	Ket
		SS	S	C	TS	STS		

<b>Loyalitas Kerja</b>								
1	Pegawai memiliki kesetiaan terhadap organisasi	5	21	4	0	0	4,03	Baik
2	Pegawai patuh terhadap perintah atasan	5	20	5	0	0	4,00	Baik
3	Pegawai hadir tepat waktu di kantor camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang.	5	20	5	0	0	4,00	Baik
<b>Rata-Rata</b>							4.01	Baik
<b>Keandalan Kerja</b>								
4	Pegawai dapat dipercaya/diandalkan dalam mengerjakan pekerjaan setiap hari di kantor camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang.	5	21	4	0	0	4,03	Baik
5	Pegawai memiliki hasil kerja yang baik sesuai dengan yang diharapkan	5	21	4	0	0	4,03	Baik
6	Pegawai selalu semangat dalam mengerjakan tugas	5	21	4	0	0	4,03	Baik
<b>Rata-Rata</b>							4,03	Baik
<b>Kemampuan Kerja</b>								
7	Pegawai mampu menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan.	9	16	5	0	0	4,13	Baik
8	Pegawai mampu mengenali urutan logis dalam suatu masalah dan memecahkan masalah itu.	9	16	5	0	0	4,13	Baik
9	Pegawai mampu melakukan pekerjaan yang menuntut stamina, kecekatan dan kekuatan.	9	16	5	0	0	4,13	Baik
<b>Rata-Rata</b>							4,13	Baik
<b>Keterampilan Kerja</b>								
10	Pegawai memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan.	5	21	4	0	0	4.03	Baik
11	Pegawai memiliki ide/gagasan terhadap pekerjaan.	9	19	2	0	0	4,23	Baik
12	Pegawai memiliki kemampuan interpersonal dalam bekerja.	9	19	2	0	0	4,23	Baik
<b>Rata-Rata</b>							4,17	Baik
<b>Kualitas Kerja</b>								
13	Pegawai memiliki ketepatan dalam mengerjakan pekerjaan	5	21	4	0	0	4,03	Baik
14	Pegawai memiliki ketelitian dalam penyelesaian pekerjaan	9	17	3	1	0	4,13	Baik
15	Pegawai memiliki kualitas kerja yang baik	9	17	3	1	0	4,13	Baik
<b>Rata-Rata</b>							4,10	Baik
<b>Kuantitas Hasil Kerja</b>								
16	Pegawai dapat mencapai target pekerjaan	8	19	3	0	0	4,17	Baik
17	Pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan jumlah yang diberikan	8	19	3	0	0	4,17	Baik

18	Pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang diberikan.	8	19	3	0	0	4,17	Baik
Rata-Rata							4,17	Baik
Rata-rata							4.10	Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2013

1,0-1,8	= Sangat tidak baik
1,81-2,60	= Tidak baik
2,61-3,40	= Cukup baik
3,41-4,20	= Baik
4,21-5,0	= Sangat baik

Rata-rata skor dari jawaban responden terhadap variabel kinerja yaitu sebesar 4,10 (kategori baik). Rata-rata skor jawaban tertinggi responden terdapat pada pernyataan “Keterampilan kerja saya telah sesuai dengan yang diharapkan” sebesar 4,23 (sangat baik). Sedangkan skor rata-rata jawaban terendah responden sebesar 4,00 (baik) terdapat pada pernyataan “Saya patuh terhadap atasan”. Hal ini terlihat masih adanya pegawai yang melanggar aturan seperti datang terlambat atau pulang lebih cepat dari jadwal yang ditetapkan.

### IMPLIKASI STRATEGIS

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di lingkungan Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang, pada dasarnya ada beberapa gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai yang lebih harus diperhatikan, yaitu:

1. Pimpinan agar lebih perhatian kepada bawahan antara lain dapat dilakukan dengan lebih memperhatikan tugas yang diberikan kepada bawahan serta memberikan bimbingan kepada bawahan. Usaha yang dapat dilakukan oleh Kantor Camat Seberang Musi melalui Kepala bagian di masing-masing bagian untuk lebih sering memperhatikan tugas yang diberikan kepada bawahan serta memberikan bimbingan kepada bawahan secara individualis agar tidak membuat kesalahan dan tepat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
2. Perlu ditingkatkan lagi komunikasi dengan bawahan, baik dengan dibuatnya forum koordinasi melalui rapat umum bulanan terhadap pegawai serta membuat kegiatan kekeluargaan yang dapat meningkatkan komunikasi serta suasana kerja yang harmonis dan nyaman. Pimpinan perlu membina hubungan yang harmonis dengan bawahan agar tercipta komunikasi yang baik dan agar bawahan bangga bergaul dengan pimpinan. Pimpinan juga perlu meluangkan waktu lebih kepada bawahan serta bawahan dapat berkonsultasi terhadap permasalahan yang mereka hadapi dan memberikan perhatian lebih terhadap bawahan. Pimpinan harus memberikan perilaku yang memberi dukungan guna membangun dan mempertahankan hubungan pribadi yang efektif.
3. Perlu dilakukannya peningkatan disiplin kerja dapat dilakukan melalui pengawasan terhadap para pegawai, dengan adanya pengawasan yang diatur sebagaimana mestinya, maka para pegawai akan terdorong untuk melaksanakan disiplin kerja. Pengawasan melekat merupakan sistem pengendalian manajemen yang harus dilakukan melalui penggarisan struktur organisasi yang jelas, kebijaksanaan secara tertib, pencatatan laporan hasil kerja secara tepat guna dan tepat waktu serta pembinaan personil yang secara terus menerus.
4. Masih adanya pegawai yang belum bekerja dengan baik dan mandiri sehingga masih adanya pegawai yang belum menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu. Upaya yang dapat dilakukan oleh Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang adalah melalui atasan perlu menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan

latar belakang pendidikannya sehingga terjadi sinkronisasi antara pekerjaan dan kemampuan dan tahu apa resiko dari pekerjaannya. Hal ini membuat pegawai lebih siap untuk menanggung resiko akibat dari keputusan yang dibuatnya dalam bekerja.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Gaya kepemimpinan di Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang dilihat dari orientasi terhadap tugas dan orientasi terhadap karyawan berada pada kategori baik (3,84). Hal ini terlihat dari pimpinan telah mengkomunikasikan visi, misi organisasi, berperan aktif dalam merencanakan, mengarahkan, membimbing dan mengendalikan kegiatan telah terlaksana dengan baik, mendorong inisiatif pegawai.
2. Kinerja pegawai Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang berada pada kategori baik dengan nilai skor rata-rata yaitu 4,10. Terlihat dari pegawai telah melaksanakan tugas sesuai dengan perintah pimpinan selain itu pimpinan juga telah memperjelas arahan pelaksanaan suatu pekerjaan, pegawai telah memahami dan menguasai tugas yang diberikan, tapi masih ada juga pegawai yang kurang memahami dikarenakan beban tugas dan penyampaian ke pegawai masih kurang jelas, sehingga perlu diberikan perhatian serta dorongan dan motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan, pegawai mampu menyelesaikan tugasnya.

## **SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang diajukan oleh peneliti kepada Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan hendaknya lebih perhatian kepada bawahan dengan lebih memperhatikan dan memberikan bimbingan kepada bawahan.
2. Pimpinan perlu membina hubungan yang harmonis dengan bawahan agar tercipta komunikasi yang baik dan agar bawahan bangga bergaul dengan pimpinan. Pimpinan juga perlu meluangkan waktu lebih kepada bawahan serta bawahan dapat berkonsultasi terhadap permasalahan yang mereka hadapi dan memberikan perhatian lebih terhadap bawahan. Pimpinan harus memberikan perilaku yang memberi dukungan guna membangun dan mempertahankan hubungan pribadi yang efektif.
3. Perlu dilakukannya peningkatan disiplin kerja agar loyalitas (kepatuhan dan ketaatan) pegawai terus meningkat antara lain dengan menerapkan sistem *reward* dan *punishment*.
4. Pimpinan harus memperhatikan penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dan latar belakang serta pengalaman pegawai, agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan masukan dan manfaat bagi Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang dalam mengambil kebijaksanaan guna meningkatkan kinerja pegawai Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Dvir, T. 2002. *Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment*. Academy of Management Journal. Vol 45 No. 4. Pp 735-744



- Handoko. 2001. *Organisasi Perusahaan, Teori, Struktur dan Perilaku*. Edisi 2. BPFE UGM. Yogyakarta
- Mangkunegara. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Repika Aditama. Bandung
- Ogbonna, E dan L.C. Harris. 2000. *Leadership Style, Organizational Cultures and Performance : Empirical Evidence From UK Companies*. International Journal of Human Resources Management. Vol 11 No. 4. PP 766-788
- Robbins dan Coulter. 2005. *Manajemen*. Edisi ke tujuh. PT Indeks. Jakarta
- Simamora. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. STIE YKPN. Yogyakarta
- Sugiyono. 2003. *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung
- Tunggal. 2002. *Membangun Good Corporate Governance (GCG)*. Harvarindo. Jakarta



# The Manager Review

## Jurnal Ilmiah Manajemen

*Analisis Pembentuk Kinerja Pegawai Biro Organisasi Dan Tatalaksana Dan Biro Sumber Daya Alam Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu*

Zurleli  
Effed Darta Hadi  
Praningrum

*Analisis Kinerja Karyawan Studi Deskriptif pada PT Asuransi Jasaraharja Putera Cabang Bengkulu*

Bayu Ansofa  
Slamet Widodo  
Trisna Murni

*Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Unit PT. BRI Tbk (Persero) Cabang Bengkulu*

Jian Nafyantoni  
Fahrudin JS Pareke  
Nasution

*Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Nasabah Kredit Mikro Pada Bank PT. BTPN Argamakmur*

Ferry Albizar  
Effed Darta Hadi  
Sularsih Anggarawati

*Analisis Kompetensi Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bengkulu*

Meilaty Finthariasari  
Slamet Widodo  
Muhartini Salim

*Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Anggota Polres Rejang Lebong*

Hardidinata Hermansyah  
Witman Rasyid  
Sugeng Susetyo

*Analisis Kinerja Pelayanan Kartu Jaminan Kesehatan Kota (Jamkeskot) Pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kota Bengkulu*

Yeyen Visiesha  
Witman Rasyid  
Sugeng Susetyo

*Analisis Deskriptif Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara*

Astianti  
Kamaludin  
Nasution

*Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang*

Boby Anova Utama  
Syaiful Anwar  
Nasution

*Analisis Prilaku Kepemimpinan Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Staf Pada Bagian Administrasi Keuangan Seketariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara*

Nurhayati  
Kamaludin  
Sri Warsoono





# **The Manager Review**

## **Jurnal Ilmiah Manajemen**

Penanggung-jawab : Prof. Lizar Alfansi, SE., MBA., Ph.D.

Ketua Dewan Redaksi : Dr. Slamet Widodo, MS

Sekretaris Dewan Redaksi : Sugeng Susetyo, S.E., M.Si

### **Dewan Redaksi:**

1. Prof. Dr. Firmansyah
2. Prof. Dr. Darwin Sitompul
3. Prof. Dr. Yasri
4. Prof. Dr. Kamaludin, S.E., M.M.
5. Dr. Ridwan Nurazi, SE., M.Sc., Ak.
6. Dr. Fahrudin Js Pareke, S.E., M.Si.
7. Dr. Effed Dartta Hadi, S.E., M.B.A.
8. Dr. Willy Abdillah, S.E., M.Sc

### **Staf Pelaksana:**

1. Berto Usman, S.E., M.Sc.
2. Karona Cahya Susena, S.E., M.M.

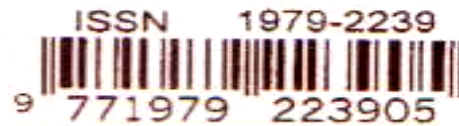
**SEMUA TULISAN YANG ADA DALAM JURNAL PENELITIAN BUKAN MERUPAKAN  
CERMINAN SIKAP DAN ATAU PENDAPAT DEWAN REDAKSI  
TANGGUNGJAWAB TERHADAP ISI DAN ATAU AKIBAT DARI TULISAN TETAP  
TERLETAK PADA PENULIS**

### **Alamat Redaksi**

**Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu  
Jl. W.R Supratman, Kandang Limun Bengkulu  
Telpon 0736-21170**

# **The Manager Review**

**Jurnal Ilmiah Manajemen**



**Volume 14, Nomor 3, April 2013**

## **DAFTAR ISI**

- Analisis Pembentuk Kinerja Pegawai Biro Organisasi Dan Tatalaksana Dan Biro Sumber Daya Alam Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu* 143 - 157  
**Zurleli**  
**Effed Dartu Hadi**  
**Praningrum**
- Analisis Kinerja Karyawan Studi Deskriptif pada PT Asuransi Jasaraharja Putera Cabang Bengkulu* 158 - 167  
**Bayu Ansofa**  
**Slamet Widodo**  
**Trisna Murni**
- Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Unit PT. BRI Tbk (Persero) Cabang Bengkulu* 168 - 180  
**Jian Nafyantoni**  
**Fahrudin JS Pareke**  
**Nasution**
- Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Nasabah Kredit Mikro Pada Bank PT. BTPN Argamakmur* 181 - 187  
**Ferry Albizar**  
**Effed Dartu Hadi**  
**Sularsih Anggarawati**
- Analisis Kompetensi Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bengkulu* 188 - 196  
**Meilaty Finthariasari**  
**Slamet Widodo**  
**Muhartini Salim**
- Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Anggota Polres Rejang Lebong* 197 - 210  
**Hardidinata Hermansyah**  
**Witman Rasyid**  
**Sugeng Susetyo**
- Analisis Kinerja Pelayanan Kartu Jaminan Kesehatan Kota (Jamkeskot) Pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kota Bengkulu* 211 - 216  
**Yeyen Visiesha**  
**Witman Rasyid**  
**Sugeng Susetyo**

*Analisis Deskriptif Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara* 217 - 226

***Astianti***

***Kamaludin***

***Nasution***

*Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Kepahiang* 227 - 237

***Boby Anova Utama***

***Syaiful Anwar***

***Nasution***

*Analisis Prilaku Kepemimpinan Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Staf Pada Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara* 238 - 248

***Nurhayati***

***Kamaludin***

***Sri warsoono***